Stéphane Dangel

LIVRES OUTILS Efficacité pro

STORYTELLING MINUTE

170 HISTOIRES PRÊTES À L'EMPLOI POUR ANIMER VOS INTERVENTIONS !

EYROLLES

© Groupe Eyrolles, 2014

ISBN : 978-2-212-55816-6

Sommaire

Introduction 9

Une histoire, qu'est-ce que c'est, au fond ? 9
Une révolution, pas une innovation 10
Trouver des histoires n'est pas facile 12
Un livre d'histoires prêtes à l'emploi 12
Fictives ou réelles, toujours inspirantes 13
Des histoires centrées sur l'auditeur 14
Des histoires personnalisables 15

PARTIE I – UTILISER LE STORYTELLING POUR COMMUNIQUER PLUS EFFICACEMENT

1 – DÉBUTER DANS LE STORYTELLING 19

Être ou ne pas être… storyable 19
Efficace, le storytelling ? 20
Le tout premier travail de storytelling : définir le message de son histoire 21

2 – CONSTRUIRE SON STORYTELLING 23

Comment reconnaître une histoire ? 23
Les 3 types de storytelling 24
Un moteur : le conflit 25
Le rythme des histoires 26

© Groupe Eyrolles

3 – DÉPLOYER SON STORYTELLING 27

Comment introduire des histoires dans une intervention 27
Le bon niveau de détails 28
Comment enchaîner les histoires 28
Comment « accrocher » 30
L'auditoire : un personnage de l'histoire 31
Faire participer votre auditoire 32
Être à l'écoute 33
Diffuser ses histoires dans tous les sens 33

4 – AMÉLIORER SON STORYTELLING 35

L'apport des neurosciences 35
Une bonne histoire ne doit pas être parfaite 36
Les écrivains donnent leurs conseils 36
Des figures de style à utiliser 37
S'inspirer des *TED Talks* 38
Avoir un storytelling de rechange 38

5 – ALLER PLUS LOIN 40

Fiction ou histoire vraie ? 40
Maîtriser sa voix 41
Parler avec son corps 41
S'imposer des garde-fous 42

6 – BONNES PRATIQUES ET CONTRE-EXEMPLES 44

Une bonne et une mauvaise présentation d'entreprise 44
Des histoires déconstruites pour en comprendre la structure et le rythme 46
Enchaîner les histoires : le mode d'emploi illustré par des exemples 49
Utiliser les histoires pour rendre palpable la notion de qualité 52

© Groupe Eyrolles

Utiliser les histoires pour engager des collaborateurs dans une démarche de changement 54
Utiliser les histoires pour rassembler une équipe autour d'un défi particulièrement complexe 57
Des cas réels, modèles d'utilisation réussie d'histoires d'autrui 59
Allier une bonne histoire à une performance visuelle 61
L'art de savoir se taire 61

PARTIE II – 170 HISTOIRES INSPIRANTES PRÊTES À L'EMPLOI

1 – PUISER DANS L'HISTOIRE 65
S'inspirer de la mythologie 65
Utiliser la notoriété des personnalités 69
La fascination des grandes découvertes 79
Revisiter les anecdotes historiques 94

2 – ZÉNITUDE 98
Trouver le chemin de la sagesse 98
Ruses et intuitions 114
La métaphore du voyage 123

3 – AU CŒUR DE L'ENTREPRISE 126
Business stories 126
Ce sont les clients qui en parlent le mieux 150

4 – DES EXPLOITS EXEMPLAIRES 155
Morceaux de bravoure 155
Oser le fantastique 167
Histoires athlétiques 180

© Groupe Eyrolles

Musique à cœur 186
L'aura des leaders 190

5 – QUAND L'ORDINAIRE DEVIENT EXTRAORDINAIRE 192

La puissance évocatrice des animaux 192
Les richesses de la vie quotidienne 201
L'effet d'attention des histoires de famille 218
Retenir les leçons des bourdes 220
Manier la force de l'humour 224

Conclusion 231

Table des histoires citées 235

Index des mots-clés 239

Index des noms propres, des marques et des entreprises 245

© Groupe Eyrolles

Introduction

Littéralement, « storytelling » peut se traduire par « raconter une histoire ». *So what* ?

Une histoire, qu'est-ce que c'est, au fond ?

Une chaîne d'événements, des expériences vécues, réellement ou fictives… Pour faire court, voilà ce qu'est une histoire. Peu importe d'ailleurs que les histoires soient vraies ou fausses : réalité ou fiction… tant qu'elles sont authentiques. Si l'histoire n'est pas vraie, au moins doit-elle être véridique.

Et de quoi se composent ces fameuses « expériences vécues » ? Une histoire se compose de faits, parce qu'avec les faits, on peut convaincre. Mais cela ne suffit pas. Sinon, on se trouverait dans une simple communication, classique. Une argumentation. Rien de plus efficace : il n'y aurait pas de quoi justifier tout ce battage autour du storytelling, et encore moins ce livre. Pour qu'on en parle autant, de ce storytelling, dans les médias, sur le Web, partout : il doit y avoir quelque chose d'autre…

Oui, car l'entreprise d'aujourd'hui a besoin de plus que simplement convaincre. Elle a besoin d'action : c'est même la seule chose qui compte. Et s'il y a un vecteur d'action particulièrement puissant, c'est bien l'émotion. L'autre composant essentiel d'une histoire est donc l'émotion. L'émotion ? Oui, comme dans un film

© Groupe Eyrolles

à suspense au cinéma : dans ces passages où l'on se cramponne aux accoudoirs de son fauteuil…

> Formulé comme une équation : histoire = récit x (faits + émotion)
> Et storytelling = conviction + action

C'est cette association qui fait la grande force (et la supériorité) du storytelling, pour véhiculer toutes sortes de messages de l'entreprise : RH, managériaux, animation d'équipes, relation clients ou fournisseurs…

Cerveau droit, cerveau gauche : votre communication joue et touche sur les deux tableaux. Et c'est bien la seule technique de communication qui le permette !

Prenons un exemple. Tout le monde connaît les sushis. C'est du poisson, froid, japonais… Tout est exact dans cette description. Elle est constituée de faits… pas très appétissants en réalité. Par contre, si l'on présente l'expérience quasi sensuelle que représente la dégustation de sushis, en lien avec la culture japonaise, là, on se place dans le registre de l'émotion. Et de là à passer à l'action, pousser la porte d'un restaurant japonais et vivre soi-même cette expérience… il n'y a qu'un pas ! Une connexion s'est établie.

Une révolution, pas une innovation

Cette puissance du storytelling est connue depuis des siècles : *« Les histoires sont la monnaie d'échange des rapports humains, et il en a toujours été ainsi*[1]*. »* La phrase est d'un expert : Robert McKee,

1. Robert McKee, *Story,* Methuen Publishing, 1999.

© Groupe Eyrolles

le « professeur » des scénaristes d'Hollywood – expert en storytelling s'il en est !

Ceci expliquant cela : nous sommes naturellement réceptifs au storytelling, nous sommes des *storytellers*-nés !

Alors, pourquoi parle-t-on, maintenant, autant du storytelling, comme s'il s'agissait d'une grande découverte ? Ce n'en est pas une : c'est juste que nous avons oublié comment faire pour utiliser ce talent. Pendant des décennies, « on » a voulu nous couper de notre fibre naturelle. Et « on » a réussi : la rationalité a été érigée en recette unique et infaillible. Il n'y aurait rien eu de problématique dans tout cela… si le succès avait été au rendez-vous. Mais ça n'a pas été le cas. Et l'un des symboles les plus « spectaculaires » de cet échec est… le PowerPoint. Du moins : le PowerPoint standardisé, présenté comme le modèle à suivre avec ses listes à puces, ses tonnes de texte, son vilain côté copier-coller des paroles de l'orateur… entre autres inefficacités. Un tel outil de communication n'a jamais amené qui que ce soit à agir. Or, faut-il le rappeler : le seul objectif valable dans une entreprise ne peut être que l'action.

Très bien. Mais cela ne nous dit pas comment une histoire se construit et comment on trouve des histoires.

Côté construction, c'est plutôt simple. Dans une histoire standard, on trouve une situation initiale (un contexte : la scène est située dans l'espace et le temps), un problème/enjeu à résoudre (sans problème, pas d'histoire), des actions pour y répondre, accomplies par des personnages, et, pour finir, une résolution (toute bonne histoire a une fin).

C'est aussi un rythme : une histoire n'est jamais un encéphalogramme plat… Il y a des rebondissements, des obstacles, des défis assortis de réponses apportées par les personnages de l'histoire sous forme d'actions…

© Groupe Eyrolles

Trouver des histoires n'est pas facile

Autant la structure des histoires est simple, autant trouver des histoires peut devenir plus compliqué. Ce n'est même pas un paradoxe. Notre vie, aussi riche soit-elle, est tout de même limitée : nous n'avons pas pu vivre toutes les expériences qui pourraient nous fournir les histoires nécessaires pour communiquer efficacement dans chacune des situations de l'entreprise, même les plus courantes. De la même manière, nous n'avons pas pu être exposés à toutes les expériences vécues par d'autres que nous, ou voir tous les films, lire tous les livres… qui pourraient nous apporter un surplus d'histoires.

Et nous avons encore moins le temps de nous lancer dans une hypothétique quête aux histoires, façon détective.

Pendant ce temps, le destinataire de notre communication, lui, a autre chose à faire qu'à nous attendre !

C'est aussi pour cela que les index de ce livre ont été particulièrement travaillés. L'index des mots-clés répertorie les thèmes susceptibles de vous intéresser, pour vous offrir un choix d'histoires en lien avec vos problématiques d'entreprise. L'index des noms propres, des marques et des entreprises permet de retrouver un passage selon la mémoire (forcément sélective) de chacun. Enfin, la table des histoires citées offre directement un accès aux histoires…

Un livre d'histoires prêtes à l'emploi

Les histoires dont vous avez besoin, ce livre vous les fournit. Pour tous les messages que vous avez à communiquer, pour tous les enjeux que vous pouvez avoir à gérer dans l'entreprise : il y a forcément

© Groupe Eyrolles

une histoire appropriée dans ces pages. Vraie ou fictive, peu importe, du moment qu'elle est authentique – souvenez-vous-en.

Utilisez-les telles quelles ou adaptez-les à votre propre style : elles sont là, prêtes à l'emploi, sélectionnées pour vous.

Bien entendu, ce ne sont pas VOS histoires, du moins pas encore, pas pour le moment. Incarnez ces histoires avec conviction lorsque vous les interpréterez, et elles le deviendront. Attention, il ne s'agit pas de tromper votre auditoire, d'essayer de lui faire croire que vous avez vous-même vécu l'une de ces histoires. Veillez à être transparent sur ce point. L'authenticité est au bout.

Et puis, cela n'enlève rien ni au mérite de ces histoires ni au vôtre. Le seul critère valable est le résultat : votre message est-il arrivé à son but ? Autrement dit, êtes-vous arrivé à vous connecter avec votre auditoire ?

Si ces histoires sont courtes, c'est d'ailleurs bien pour vous laisser toute la latitude de les compléter, ou plutôt de les « mettre à votre sauce », comme on dit. Elles contiennent la juste quantité de détails nécessaire à la bonne compréhension (le factuel) et à l'impact (l'émotion) de l'histoire, tout en vous laissant « de la place » pour l'enrichir. Attention : « enrichir » n'est pas synonyme de rallonger à tout prix. Il s'agit simplement d'ajouter des détails parlants, qui racontent quelque chose – pour le message, la cible…

Fictives ou réelles, toujours inspirantes

Vous le verrez, ces histoires sont très diverses. Entre l'histoire de Karaté Kid (p. 155), Le sacrifice de Kennedy (p. 70), La carte de la montagne (p. 160), Le pêcheur et le banquier (p. 127)… Quel est le point commun ? Ce sont des histoires et elles ont une sacrée capacité d'inspiration.

© Groupe Eyrolles

Difficile à première vue, néanmoins, d'imaginer pouvoir utiliser, en entreprise, une histoire baptisée Le manteau de la Lune (p. 108). Pourtant… C'est que tout est question de contexte. Un bon storytelling ne peut être que contextualisé, et chacune de ces histoires peut donc être employée lorsque le contexte de la vie de l'entreprise est approprié. Et pas besoin d'avoir des compétences particulières pour sentir cela : connaître son entreprise devrait être suffisant pour bien identifier le contexte idéal, le bon moment. Cela signifie tout de même que, s'il est tout à fait possible d'utiliser plusieurs fois une même histoire, il faudra à chaque fois l'étudier de près : l'histoire universelle, utilisable pour tous les sujets et en tout lieu, n'existe définitivement pas.

Des histoires centrées sur l'auditeur

Il y a, dans le storytelling, une autre règle fondamentale, à laquelle il est impossible de déroger : le storytelling est centré sur l'auditeur, et non sur l'émetteur. Le storytelling va être au service de votre leadership, mais c'est le leadership de vos idées qui rejaillira sur vous, et non l'inverse. La communication style « effets de manche » appartient à un passé qui a largement prouvé son inefficacité.

Vous vous en souvenez ? Notre objectif est bien d'amener nos interlocuteurs à agir, pas de travailler notre image personnelle !

Par ailleurs, faire en sorte que ces histoires, qui vous sont pour l'instant encore étrangères, deviennent les vôtres n'est, au fond, pas réellement important. Non : il est bien plus crucial que ces histoires deviennent celles de votre auditoire, votre public. Un bon storytelling se résume à une histoire dont l'auditoire se sera emparé, pour la faire sienne, et pour agir, donc. C'est pour cela, aussi, que certaines des histoires de ce livre ne se terminent pas

© Groupe Eyrolles

par une morale comme c'est le cas habituellement : les morales implicites, que l'auditoire déduit et formule de lui-même, sont tellement plus puissantes ! Le livre ne déroge à cette règle que pour les histoires un peu complexes.

Toucher l'auditoire ? Ça tombe bien : les histoires répertoriées et indexées dans ce livre ont justement été choisies pour leur capacité à atteindre ce résultat.

Des histoires personnalisables

La plupart de ces histoires, celles qui sont fictives et ne mettent pas en scène des personnages célèbres en tout cas, ne comportent généralement pas de noms des personnages ni d'indications temporelles, ou encore de description de l'environnement… Ces détails ont pourtant leur importance : ils apportent de la consistance et de la crédibilité à l'histoire. C'est à vous de les introduire, en les choisissant de manière qu'ils aient un maximum de sens pour votre auditoire.

De la même façon, n'hésitez pas à modifier des mots, des tournures de phrases, pour que les histoires collent complètement à votre façon de vous exprimer, à votre style. Bref, customisez-les !

Et souvenez-vous : les communautés ne se forment que par le partage d'histoires, pas par des monologues.

© Groupe Eyrolles

Partie I

Utiliser le storytelling pour communiquer plus efficacement

1
Débuter dans le storytelling

Être ou ne pas être… storyable

Raconter des histoires est facile. C'est à la portée de tout le monde. Techniquement oui, mais culturellement ?

Des décennies de rationalité à tous crins ont érigé la communication fondée sur des faits comme un mode d'emploi monolithique. Il s'est cristallisé dans des outils utilisés de manière uniforme, tels que le PowerPoint : inefficace, au point que les Anglo-Saxons parlent de « *death by PowerPoint* » (mort par administration de PowerPoint).

Plus souvent encore, c'est la culture de l'entreprise qui peut faire qu'elle n'est pas forcément prête pour le storytelling, qu'elle n'est pas storyable donc. L'entreprise se prive alors d'une technique capable de rendre palpable la plus abstraite des valeurs (la qualité, l'esprit client…).

Quelques questions pour s'assurer de la storyabilité de son entreprise :

- Que ce soit dans des réunions ou dans le cadre de discussions plus informelles, l'entreprise permet-elle aux expériences négatives, aux échecs de s'exprimer, ou n'y a-t-il de place que pour les *success stories* ?

© Groupe Eyrolles

- La curiosité fait-elle partie de la culture d'entreprise, ou l'exécution des ordres et le contrôle de leur exécution sont-ils la norme ? À noter : les certifications éventuelles de l'entreprise ne sont pas une excuse valable.
- La culture managériale inclut-elle l'apprentissage de leçons tirées d'expériences vécues par des subordonnés ou des partenaires (fournisseurs, clients…) ?
- Si des histoires sont racontées dans l'entreprise, cet usage est-il conscient ou inconscient ?
- Les managers de l'entreprise sont-ils capables de raconter des histoires dont ils ne sont pas forcément le centre d'intérêt ?

Une entreprise qui ne serait pas storyable n'est pas perdue pour autant pour la « science » du storytelling.

Les moyens de développer le storytelling dans l'entreprise :

- introduire progressivement le storytelling dans ses allocutions. Commencer par ce qui est le plus facile, c'est-à-dire utiliser une histoire en introduction et une autre histoire en conclusion, pour rendre concret le message et orienter l'auditoire vers l'action ;
- alterner histoires et éléments factuels dans une allocution. Les faits vont apporter des éléments de preuve, les histoires vont présenter les messages de manière vivante, illustrée, concrète et appeler à l'action.

Efficace, le storytelling ?

Storytelling, storytelling… Oui, mais est-il vraiment plus efficace que les autres techniques de communication ? C'est plutôt l'inefficacité de ces autres techniques qui impose l'exploration d'autres solutions.

© Groupe Eyrolles

Cela dit, des études ont été réalisées, principalement dans le secteur du marketing, mais elles ont également une résonance pour la communication managériale.

Une étude Edelman Berland et Adobe (2012) établit que, pour plus de 70 % des personnes interrogées, une publicité devrait raconter une histoire unique de par son originalité et son sens, et ne pas se contenter de « vouloir vendre ». Et selon une étude IPA DataMINE publiée en 2008, les campagnes publicitaires émotionnelles ont un score d'impact beaucoup plus fort que les campagnes fondées sur les atouts d'un produit. Mieux encore : elles sont plus impactantes en période de crise qu'en période faste.

Quand, d'après une étude Edenred-Ipsos, 71 % des jeunes cadres se disent émotionnellement déconnectés d'avec leur travail, ces résultats prennent tout leur sens : c'est un besoin d'émotion qui émerge.

Confirmation avec cette étude de Harvard : des chercheurs en neurosciences ont proposé des récompenses financières si les « testés » parlaient d'autres personnes plutôt que d'eux-mêmes, sans grand succès. Les personnes ont choisi d'abandonner de 17 à 25 % de leurs gains pour pouvoir parler d'elles, révéler des détails de leur vie personnelle !

Le tout premier travail de storytelling : définir le message de son histoire

Avant de chercher à raconter une histoire, même la meilleure, il faut définir le message qu'elle doit véhiculer. C'est la *storyline*, la ligne directrice narrative. Elle doit tenir en une phrase. Au cinéma, on appelle cela le pitch du film. Ce n'est pas un slogan ou un titre, c'est bien davantage un résumé de l'intrigue.

© Groupe Eyrolles

La formule de la *storyline* : l'enjeu (le domaine concerné) + le problème rencontré (dans une histoire, il y a toujours un problème à résoudre) + la solution proposée (un problème appelant une solution) + les effets de la solution + l'appel à l'action (le but ultime de l'histoire et de son message est de faire agir)

Pour trouver plus facilement sa *storyline*, se fixer des contraintes est un bon moyen, notamment celle de s'astreindre à décliner la formule de la *storyline* en 6 mots. L'écrivain Ernest Hemingway a un jour écrit ce qu'il a jugé être sa meilleure histoire : « *À vendre chaussures bébé jamais portées*[1]. » Tous les ingrédients d'une histoire sont là.

Par exemple, si le message consiste à présenter ses atouts en tant que manager :

- Plutôt classique : « Composer la musique, mais garder son propre rythme. »
- Ou très imagé : « Le poisson glisse dans les griffes de l'ours. »
- Ou encore : « A levé l'ancre, a navigué, est maintenant de retour à la maison. »
- Et même : « Être le méchant, faire avancer les choses. »

Toutes ces *storylines* sont réelles ; elles sont issues d'un travail avec des managers pour améliorer leur communication.

1. Attribué pour la première fois à Hemingway par Peter Miller, *Get Published!*, Shapolsky, 1991.

© Groupe Eyrolles

2
Construire son storytelling

Comment reconnaître une histoire ?

C'est assez simple : elle peut comporter jusqu'à 7 points, les 6 premiers étant impératifs, et le dernier optionnel (mais bien utile).

TITRE : NOM DU NARRATEUR INITIAL : NOM DES AUDITEURS :
1. SITUATION La scène située dans le temps et l'espace.
2. LIEU Lieu précis de l'action.

© Groupe Eyrolles

3. PERSONNAGES Liste, attributs et rôles dans l'histoire.
4. CHALLENGE Problème ou mission qui déclenche l'action.
5. ACTION Séquence d'événements avant, pendant et après le point de basculement de l'histoire. Et le point de basculement a été le moment où…
6. RÉSOLUTION Fin, incluant la leçon apprise ou le message.
7. IMAGES ET OBJETS Pour vous aider à vous souvenir ou raconter à nouveau l'histoire.

Le spécialiste australien du storytelling Shawn Callahan a, lui, imaginé un test en ligne pour apprendre à discerner des histoires : thestorytest.com.

Les 3 types de storytelling

Trois types de storytelling peuvent être utilisés : le storytelling raconté, le storytelling vécu et le storytelling intégré.

© Groupe Eyrolles

Le premier type de storytelling, raconté, est le grand classique des histoires, notamment publicitaires. Mais ce n'est pas ce genre d'histoire qui est le plus efficace, et donc le plus important. Pour rappel : c'est bien l'histoire que l'on se raconte qui compte le plus.

Le storytelling du deuxième type, le storytelling vécu, peut être illustré par Apple. Impossible de le trouver dans les publicités Apple : il n'y est pas. Il était raconté par Steve Jobs à chacune de ses apparitions, mais c'est parce qu'il était l'archétype de l'Apple-addict : il racontait ce qu'il ressentait, vivait dans sa relation avec la marque, et les fans d'Apple ressentaient, vivaient la même chose.

Le troisième type de storytelling est encore différent. Dans ce cas, le storytelling ne se trouve pas dans la formulation publicitaire d'une histoire, ni même dans le développement d'un univers narratif vécu : c'est le storytelling intégré. Quand l'histoire n'a plus besoin d'être racontée ni même d'être vécue consciemment, elle devient un mythe : c'est le storytelling intégré.

Un moteur : le conflit

Traditionnellement, dans la communication, on cherche à mettre en avant tout ce qu'une situation, un projet… a de positif. Tout est beau, tout est grand, et, bien entendu, ne pas y adhérer relève au mieux du mauvais esprit.

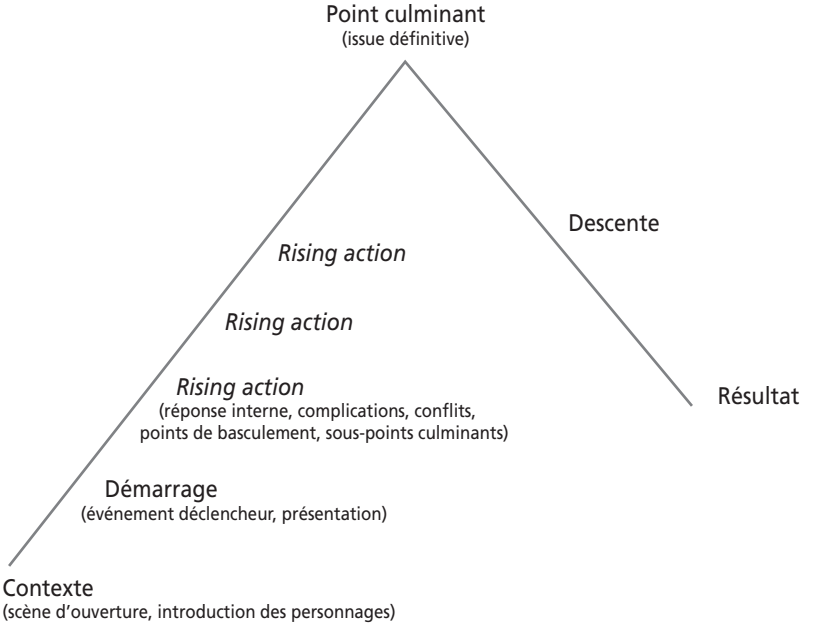
Ce n'est pas le cas du storytelling, qui se nourrit de conflits : d'oppositions entre du positif et du négatif, entre « ce qui est » et « ce qui pourrait être ». Une bonne histoire sera donc aussi une histoire qui saura gérer l'écart, naviguer entre ces deux extrêmes.

© Groupe Eyrolles

Le rythme des histoires

Pour être efficace, une histoire doit avoir une structure qui en fait réellement une histoire, et non une vague copie qui en aurait l'odeur, mais pas la saveur.

Pour être efficiente, elle doit, en plus d'une structure, tenir un rythme.



Les *rising actions* sont des complications de l'histoire allant *crescendo* jusqu'à un point culminant, point le plus haut de l'histoire en intensité émotionnelle, à partir duquel le sort de l'histoire (de ses personnages et de l'enjeu qu'ils ont à gérer) est réglé, et la descente vers la résolution de l'histoire s'amorce.

© Groupe Eyrolles